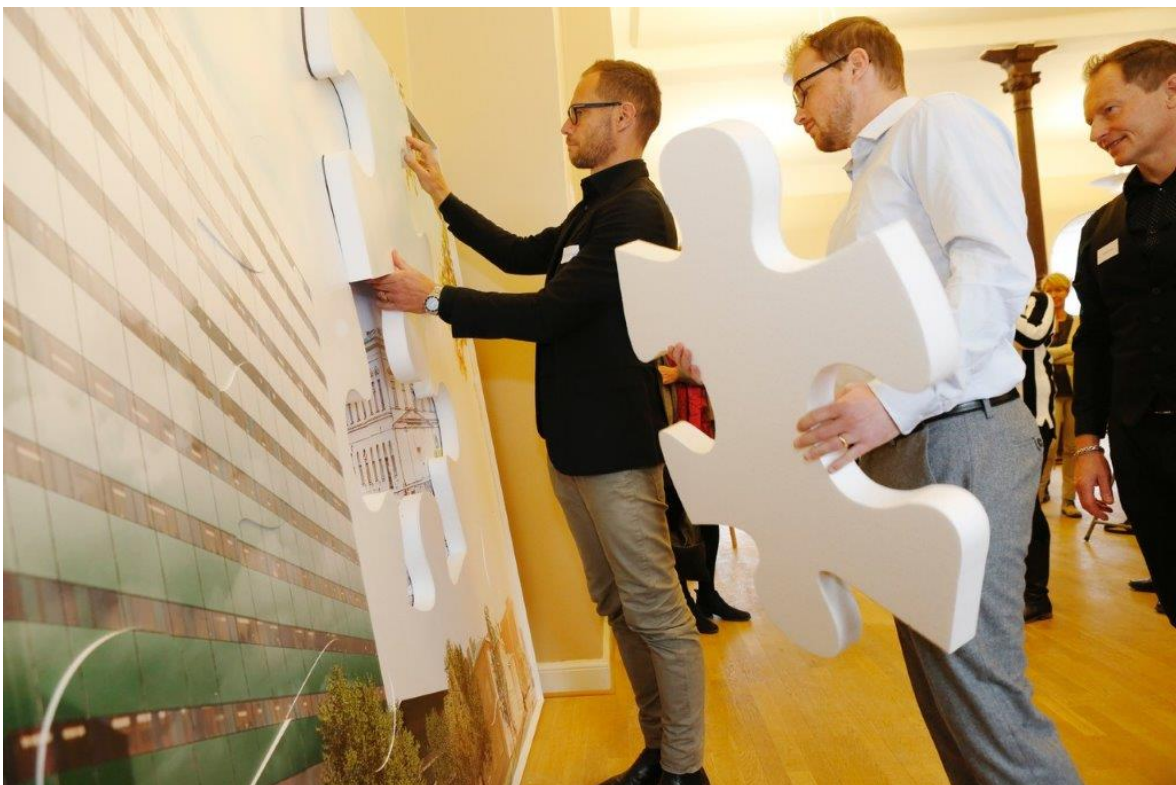


Riktlinje för partnering



Innehåll

1	Förord	3
2	Val av affärsform	4
2.1	När bör samarbetsform partnering användas?	4
2.2	Val av entreprenadform vid samarbetsform partnering	5
2.3	Val av ersättningsform vid samarbetsform partnering	5
2.4	Val av upphandlingsförfarande vid samarbetsform partnering	5
3	Omfattning	6
3.1	Samarbetsformen partnering	6
3.2	Fasindelning	6
3.2.1	Utförandeentreprenad	7
3.2.2	Totalentreprenad	7
4	Ekonomi	9
4.1	Ersättningsformen löpande räkning med fast arvode	9
4.2	Fördelning mellan löpande räkning och fast arvode	9
4.3	Entreprenörarvode	11
4.4	Ersättning i det fall Fas 2 Genomförande ej avropas	11
4.5	Riktkostnad	11
4.5.1	Fastställande av riktkostnad	11
4.5.2	Riktkostnadsförändring	12
4.5.3	Reglering av det fasta arvodet vid riktkostnadsförändring	13
4.6	Kostnadsstyrning	13
4.6.1	Förvaltning av leverantörsavtal	13
4.6.2	Verifierade självkostnader	13
4.6.3	Prognosarbete	13
4.6.4	Insyn	14
4.6.5	Fakturering	14
4.6.6	Maskin- och inventarielista	14
5	Utförande	15
5.1	Upphandling av partneringentreprenören	15
5.1.1	Tidpunkt för upphandling av partneringentreprenör	15
5.1.2	Utvärderingskriterier	15
5.2	Upphandling och inköp inom ramen för partneringentreprenaden	17
5.2.1	Parternas respektive ansvar i upphandlingsarbetet	17
5.2.2	Årsomsättningsrabatter	17
5.2.3	Affärsmässighet i upphandling och inköp	18
5.3	Riskhantering	18
6	Organisation	19
6.1	Beställarens organisation	19
6.2	Entreprenörens organisation	19
6.3	Etikworkshops	19
6.4	Projektkontor	20

Publicerat: 2017-10-17	Identitet: PRSP-2158	Version: 1.0	Diarienummer:
Titel: Riktlinje för partnering			
Dokumentägare: Henrik Erdalen		Fastställt av: Bo Kjellstrand	

1 Förord

Denna riktlinje för partnering beskriver hur samarbetet mellan beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter ska ske när samarbetsformen partnering valts i projekt som genomförs i processen Skapa lokalt investeringsprojekt.

Riktlinje för partnering är en del av arbetet med att utveckla ett gemensamt arbetssätt och förenligt med Västfastigheters mål "Affärsmissighet".

Riktlinje för partnering stödjer projektorganisationen i genomförandet av projekt och är ett ramverk för att slippa "börja om från början" varje gång planeringen av ett nytt partneringprojekt påbörjas.

Riktlinjen är framtagen av en arbetsgrupp inom Område Projekt med erfarenhet från samarbetsformen partnering och kommer även utvecklas allt eftersom nya erfarenheter fås från genomförandet av entreprenader i samarbetsformen partnering.

Arbetssättet bidrar även till att marknaden upplever att Västfastigheter genomför sina upphandlingar på ett enhetligt sätt.

Styrande och stödjande dokument som är relaterade till denna riktlinje är:

Mallen MAAN-1120 Plan för upphandling Entreprenad stödjer arbetet med att förorda lämplig affärsform för genomförandet av projekt i processen Skapa lokalt investeringsprojekt.

Riktlinje GENE-2162 Uppdragsbeskrivning Upphandlingsrådet beskriver upphandlingsrådets roll.

Mallar som ska användas för att upprätta förfrågningsunderlagets kommersiella och administrativa handlingar:

- MAAN-2160 Kontrakt (kontraktsformulär) Utförandeentreprenad i partnering
- MAAN-1778 Administrativa föreskrifter Utförandeentreprenad
- MAAN-1779 Anbudsformulär Utförandeentreprenad
- MAAN-2214 Kontrakt (kontraktsformulär) Totalentreprenad i partnering
- MAAN-2211 Administrativa föreskrifter Totalentreprenad
- MAAN-2212 Anbudsformulär Totalentreprenad

2 Val av affärsform

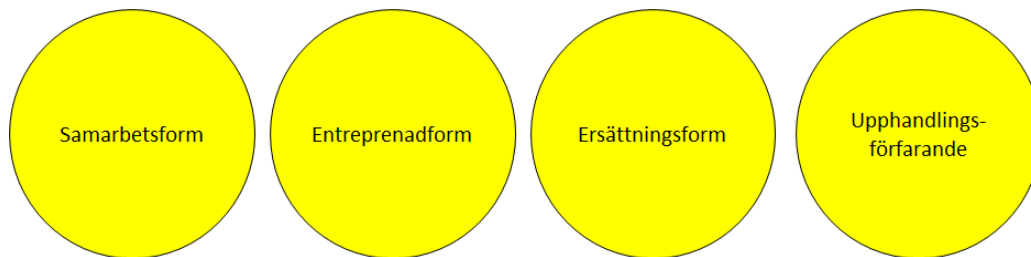


Bild 1 Begreppet Affärsform

Begreppet affärsform utmärks av följande fyra aspekter:

Samarbetsform:	Samarbetsformen beskriver utvecklingsnivån på samarbetet mellan beställare och leverantör i projektet. Denna riktlinje behandlar samarbetsformen partnering.
Entreprenadform:	Entreprenadformen anger ansvarsförhållandena mellan beställare och entreprenör vad avser organisation (ledning och samordning) samt projektering.
Ersättningsform:	Ersättningsformen anger beställarens sätt att ersätta entreprenören.
Upphandlingsförfarande:	Upphandlingsförfarandet anger beställarens sätt att infordra anbud.

Val av affärsform och upprättande av dokumentet Plan för upphandling Entreprenad ska ske så tidigt som möjligt. Om partnering övervägs som samarbetsform ska utgångspunkten vara att Plan för upphandling Entreprenad upprättas och fastställs i programskedet, detta för att tidigt utnyttja den samlade kompetensen hos beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter. Plan för upphandling Entreprenad ska senast vara fastställd i systemhandlingsskedets inledning.

Efter det att Projektledaren upprättat förslag till Plan för upphandling Entreprenad och där förordat affärsform för projektet presenterar projektledaren innehållet i Upphandlingsrådet.

Upphandlingsrådet har till uppgift att formulera ett förslag till affärsform för det enskilda projektet. Efter det att projektledaren presenterat projektet i upphandlingsrådet ska Plan för upphandling i förekommande fall revideras i enlighet med Upphandlingsrådets förslag.

Detta förslag ligger till grund för det beslut om affärsform som fattas genom att det projektspecifika dokumentet Plan för upphandling Entreprenad fastställs av linjechef.

2.1 När bör samarbetsform partnering användas?

Samarbetsformen partnering bör användas när:

- Projektet har en hög grad av komplexitet som kräver kunskap och kreativitet som projektets parter var för sig inte besitter i tillräckligt hög grad. Med samarbetsformen partnering utnyttjas den samlade kompetensen hos beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter.
- Omfattande ändringar från vår kund förväntas i projektet.

- Projektet har korta tidsramar, ett nära samarbete ger förutsättningar att hålla tidplaner.
- Den aktuella entreprenaden har en kontraktssumma som överstiger 50–75 miljoner kronor.
- Partneringkompetens finns, alternativt kan utvecklas, i Västfastigheters projektorganisation.
- Partneringkompetens finns, alternativt kan utvecklas, i entreprenörsleden.
- Konjunktursituationen är sådan att marknaden är mottaglig, uppfattar vår affärsform som attraktiv.

Partneringkompetens hos entreprenören kan, beroende på marknadsläget, vara begränsad. Därtill finns branscher där partneringkompetensen ännu inte är så utvecklad, t.ex. installationsbranschen. I installationsbranschen kan det finnas tillräcklig erfarenhet för att medverka som underentreprenör men det finns risk att det saknas tillräcklig erfarenhet att ta rollen som totalentreprenör eller generalentreprenör i utförandeentreprenad.

2.2 Val av entreprenadform vid samarbetsform partnering

Denna riktlinje för partnering tillämpas såväl när utförandeentreprenad som totalentreprenad väljs som entreprenadform.

De flesta aspekter av samarbetsformen partnering är oberoende av vald entreprenadform. De följande avsnitten av denna riktlinje för partnering behandlar de skillnader i projektgenomförandet som följer av valet av entreprenadform.

Se även avsnitt 3.2.1 ”Utförandeentreprenad” och avsnitt 3.2.2 ”Totalentreprenad”.

2.3 Val av ersättningsform vid samarbetsform partnering

Projekt i processen Skapa lokalt investeringsprojekt med samarbetsform partnering ska alltid genomföras med ersättningsformen löpande räkning med fast arvode.

Avsnitt 4 ”Ekonomi” behandlar hur ersättningsformen löpande räkning med fast arvode ska utformas vid samarbetsform partnering.

2.4 Val av upphandlingsförfarande vid samarbetsform partnering

Denna riktlinje för partnering tillämpas oberoende av vilket val av upphandlingsförfarande som väljs.

I det flesta fall är öppet förfarande lämplig upphandlingsform för Västfastigheters partneringprojekt. Alternativ finns, t.ex. konkurrenspräglad dialog, men erfarenheter i Västfastigheters projektverksamhet från andra upphandlingsförfarande än öppet förfarande är i dagsläget begränsade.

Avsnitt 5.1 ”Upphandling av partneringentreprenören” behandlar i vilket skede upphandling av partneringentreprenör ska ske, de utvärderingskriterier som ska användas och förslag på delkriterier som kan användas vid samarbetsformen partnering.

3 Omfattning

3.1 Samarbetsformen partnering

I samarbetsformen partnering genomför beställaren och entreprenören gemensamt projektet i ett öppet klimat med projektorganisationer i nära samarbete.

Samarbetsformen partnering vilar på följande grund:

- Parterna har ett gemensamt intresse för projektets framgång.
- Partnerskapet ska bygga relationer som leder till ömsesidigt förtroende mellan parterna och ett samarbetsklimat som kännetecknas av en stor öppenhet, tillit, ärlighet och ömsesidig respekt.
- En partneringdeklaration med gemensamt formulerade spelregler och förhållningssätt ska upprättas gemensamt av beställare och entreprenör och utgör en utgångspunkt för partneringarbetet i projektet.
- Beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter ska, med utgångspunkt från partneringdeklarationen, tillsammans forma mätbara mål för projektet.
- Parterna efterlever den partneringdeklaration med gemensamt formulerade spelregler och förhållningssätt som upprättats i projektet.
- Parterna genomför regelbundna målavstämningar med syfte att värdera om uppställda mål med avseende på tider och ekonomi för projektet kommer att nås.
- Metoder för konflikthantering utvecklas tidigt i projektet så att man inte får olösta konflikter liggande.
- Beställaren ska ha full insyn i entreprenörens ekonomisystem avseende det aktuella projektet.
- System-, produkt- och materialval ska göras ur ett livscykelperspektiv så att totalkostnaden under produktens livslängd blir låg.
- Partnerskapet ska kännetecknas av kostnadsmedvetenhet men aldrig på bekostnad av att slutprodukten funktion eller kvalitet blir något annat än den avsedda.
- Alla bidrar i projekteringsarbetet, synpunkter avseende byggbarhet och produktionskompetens tas tillvara i projekteringsarbetet.
- Resurser i projektet planeras gemensamt. Rätt kompetens nyttjas till rätt uppgift.

3.2 Fasindelning

Projekt i samverkansformen partnering genomförs enligt processen Skapa lokalt investeringsprojekt på samma sätt som övriga projekt.

Unikt för samarbetsformen partnering är emellertid att projektet genomförs i två faser, Fas 1 Produktbestämning och Fas 2 Genomförande.

I projekt i samverkansformen partnering ingår båda faserna i projektets omfattning och beskrivs i detalj i kontraktshandlingarna. Fas 1 Produktbestämning påbörjas omedelbart efter kontraktets ikraftträdande medan Fas 2 Genomförande upphandlas som en option vilken avropas på det sätt som nedan beskrivs.

En option ger beställaren rätt, men inte skyldighet, att avropa Fas 2 Genomförande till i förväg, i kontraktet, angivna förutsättningar. Av definitionen av begreppet option följer att det enbart är beställaren som har rätten att avbryta projektet efter Fas 1 Produktbestämning.

3.2.1 Utförandeentreprenad

Vid entreprenadformen utförandeentreprenad ska Allmänna bestämmelser AB 04 användas för såväl Fas 1 Produktbestämning och Fas 2 Genomförande. ABK 09 ska således ej användas för Fas 1 Produktbestämning beroende på de begränsningar av leverantörens ansvar som följer med ABK 09.

I det fall entreprenören utför projektering ska istället ABT 06 användas och entreprenadform vara totalentreprenad.

Fas 1 Produktbestämning

Fas 1 Produktbestämning vid utförandeentreprenad består av:

- Programhandling
- Upphandling av utförandeentreprenör
- Systemhandling
- Upprättande av huvudtidplan
- Gemensamt kalkylarbete
- Upphandling av partneringunderentreprenörer, vilka har en konsulterande roll i Fas 1 Produktbestämning. Installatörer och markentreprenör ska som regel vara partneringunderentreprenörer, men ytterligare underentreprenörer kan vara lämpliga.
- Fastställande av rikt kostnad
- Genomförandebeslut

Ovan nämnda aktiviteter ska vara färdigställda för att projektet ska kunna ta nästa steg och avropa option för Fas 2 Genomförande.

Fas 2 Genomförande

Fas 2 Genomförande i utförandeentreprenad består av:

- Avrop av option avseende Fas 2 Genomförande
- Detaljprojektering
- Upphandling av övriga underentreprenörer samt materialleverantörer
- Byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten
- Överlämnande

3.2.2 Totalentreprenad

Vid entreprenadformerna totalentreprenad ska Allmänna bestämmelser ABT 06 användas för såväl Fas 1 Produktbestämning och Fas 2 Genomförande.

Inget hindrar att ABT 06 används även om Västfastigheter utfört projektering med egna konsulter och entreprenörens projekteringsarbete är begränsat. Både AB 04 och ABT 06 täcker in situationen att båda parter svarar för viss projektering (se AB 04/ABT 06 kap 1 § 6).

Fas 1 Produktbestämning

Fas 1 Produktbestämning i totalentreprenad består av:

- Programhandling
- Upphandling av totalentreprenör
- Upphandling av projektörer och övriga konsulter
- Systemhandling
- Upprättande av huvudtidplan
- Gemensamt kalkylarbete

- Upphandling av partneringunderentreprenörer, har en konsulterande roll i Fas 1 Produktbestämning. Installatörer och markentreprenör ska som regel vara partneringunderentreprenörer, men ytterligare underentreprenörer kan vara lämpliga.
- Fastställande av rikt kostnad
- Genomförandebeslut

Ovan nämnda aktiviteter ska vara färdigställda för att projektet ska kunna ta nästa steg och avropa option för Fas 2 Genomförande.

Fas 2 Genomförande

Fas 2 Genomförande i totalentreprenad består av:

- Avrop av option avseende Fas 2 Genomförande
- Detaljprojektering
- Upphandling av övriga underentreprenörer samt materialleverantörer
- Byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten
- Överlämnande

4 Ekonomi

4.1 Ersättningsformen löpande räkning med fast arvode

Projekt i processen Skapa lokalt investeringsprojekt med samarbetsform partnering ska alltid genomföras med ersättningsformen löpande räkning med fast arvode enligt nedan:

Under Fas 1 Produktbestämning ersätts entreprenören med löpande räkning, d.v.s. för entreprenörens självkostnader och påslag med ett i anbudet angivet entreprenöraryvode.

Om option avseende Fas 2 Genomförande avropas ersätts entreprenören med ersättningsformen löpande räkning med fast arvode:

- En rörlig del på löpande räkning avser självkostnader för entreprenaden
- Det i anbudet angivna entreprenöraryvode omvandlas och fastställs till ett fast arvode som grundar sig på en under Fas 1 Produktbestämning gemensamt kalkylerad rikt kostnad för entreprenaden. Entreprenöraryvode avser ersättning för centraladministrativa kostnader samt risk och vinst.

Ersättningsformen löpande räkning med fast arvode ska även tillämpas för projektets partneringunderentreprenörer.

4.2 Fördelning mellan löpande räkning och fast arvode

I detta avsnitt behandlas fördelningen mellan det som ersätts på löpande räkning och det som ska ingå i det fasta arvode.

Ansvar för avhjälpande av fel i våra partneringprojekt ska vara i enlighet med AB 04/ ABT 06 kap 5 § 17, d.v.s. att entreprenören är skyldig att avhjälpa vad som i besiktningsutlåtande antecknats utgöra fel och som beställaren underrättat om enligt AB 04/ABT 06 kap 5 § 15.

Då ansvaret för avhjälpande av fel i våra partneringprojekt ska vara i enlighet med AB 04/ABT 06 omnämns detta ej i nedanstående tabeller, tabellerna förtydligar endast kostnader som ej regleras i AB 04/ ABT06.

Ledningsfunktioner

De resurser som huvudsakligen och varaktigt har sitt arbetsställe på projektkontoret ska ersättas på löpande räkning med verifierad självkostnad. I mycket stora projekt kan personal vara på projektkontoret som i mindre projekt återfinns på en centralt belägen resurs.

Kostnader	Löpande räkning	Fast arvode
Företagsledning		X
Entreprenörens ombud		X
Arbetschef eller motsvarande		X
Projektchef eller motsvarande	X	
Platschef/produktionschef eller motsvarande	X	
Entreprenadingenjör/Projektingenjör	X	
Arbetsledare	X	
Projekteringsledare	X	

BAS P (Vid totalentreprenad)	X	
BAS U	X	
Utvecklingskostnader		X
Centrala omkostnader		X

Ekonomifunktioner

Kostnader		Löpande räkning	Fast arvode
Bokföring	Allmän bokföring		X
Avlöning	Löneunderlag	X	
	Utbetalning		X
	Lönestatistik		X
Inkommande fakturor	Fakturakontroll och kontering, centralt		X
	Fakturakontroll och kontering, på arbetsplatsen	X	
	Fakturabetalning		X
Utgående fakturor	Specifikationsunderlag	X	
	Fakturor till beställaren		X
Budget	Avstämning och uppföljning	X	

Kalkyl-, tidsplanering- och inköpsfunktioner

Kostnader	Löpande räkning	Fast arvode
Kalkylfunktioner	X	
Tidsplaneringsfunktioner	X	
Centrala inköp, ramavtalshantering o dyl		X
Projektspecifika inköp	X	

Allmänna kostnader

Kostnader	Löpande räkning	Fast arvode
Informationsmaterial, projektspecifikt	X	
Utbildning av personal, projektspecifik	X	
Resor till leverantörer för studiebesök och besiktning	X	
Traktamenten och reskostnader	X	
Telefon och dator	X	
Programvaror	X	
Skrivare/kopiator	X	
Kontorsmaterial för arbetsplatskontoret	X	

Försäkringar		X
Personalliggare på arbetsplatsen		X

4.3 Entreprenörarvode

Angående entreprenörarvodet gäller följande:

- Entreprenörarvodet anges av anbudsgivaren i anbudet och ska således aldrig vara ett fast, av beställaren, angivet arvode i förfrågningsunderlaget.
- Entreprenörarvodet ska utvärderas som ett av utvärderingskriterierna vid anbudsutvärderingen men ska aldrig vara det enda utvärderingskriteriet, se avsnitt 5.1.2 "Utvärderingskriterier".
- För att undvika möjligheten till "prisdumpning" ska det alltid finnas nedre gräns för entreprenörarvodet angivet i förfrågningsunderlaget.
- Det enskilda projektets förutsättningar och leverantörsmarknaden vid det aktuella upphandlingstillfället ska analyseras för att bestämma den nedre och övre gräns för entreprenörarvode som anbudsgivaren får ange i anbud. Det intervall som förordas ska anges i Plan för upphandling Entreprenad.

4.4 Ersättning i det fall Fas 2 Genomförande ej avropas

I det fall beställaren väljer att ej avropa Fas 2 Genomförande ges endast ersättning för entreprenörens självkostnader och påslag med ett i anbudet angivet entreprenörarvode. Ersättning för utebliven vinst enligt AB 04/ABT 06 6 kap 2 § och 11 § i Fas 2 Genomförande ges ej.

4.5 Riktkostnad

4.5.1 Fastställande av riktkostnad

Men begreppet riktkostnad avses såväl kostnader i Fas 1 Produktbestämning och Fas 2 Genomförande.

Vid arbetet med att fastställa riktkostnad tillämpas följande arbetsätt:

- Beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter bidrar alla med sin kalkylkunskap.
- I arbetet med fastställande av riktkostnad ska beställaren ha skapat sig en egen uppfattning av projektets kostnader, osäkerheter och risker och ha utfört en egen kalkyl vilken används i det gemensamma kalkylarbetet.
- Öppenhet och ett ömsesidigt förtroende är en förutsättning för ett framgångsrikt riktkostnadsarbete.
- Kalkylworkshops genomförs där tekniska riktlinjer och övriga krav skärskådas och alternativ analyseras.
- System-, produkt- och materialval ska göras ur ett livscykelperspektiv så att totalkostnaden under produktens livslängd blir låg.
- Benchmarking mot andra projekts kostnader ska göras, både andra interna projekt och projekt för andra byggherrar.

I arbetet med att fastställa riktkostnad ska kostnadskonsekvensen av risker och generella osäkerheter bedömas och ingå i riktkostnaden.

En risk är

- en osäker händelse eller omständighet som, om den inträffar, har en positiv eller negativ inverkan på projektmålen (och projektets kostnader).
- en osäker händelse eller omständighet som kan ske (antingen/eller) och där konsekvensen är osäker

En generell osäkerhet är

- en osäker händelse eller omständighet som påverkar flera kostnadsposter. Exempel på generella osäkerheter är konkurrenssituationen vid upphandlingstillfället, kringliggande projekt, opinion, politiska beslut, etc.
- en osäker händelse eller omständighet som kommer att ske men där konsekvensen är osäker.

Det är de identifierade risker och generella osäkerheter som direkt hör samman med entreprenadarbetena, det entreprenören ansvarar för, som ska ingå i rikt-kostnaden. Rikt-kostnaden består således av

- mängdkostnader,
- den bedömda riskkostnaden, d.v.s. kostnadskonsekvensen av de risker som identifierats i det gemensamma riskhanteringsarbetet och
- bedömd kostnadskonsekvens av generella osäkerheter.

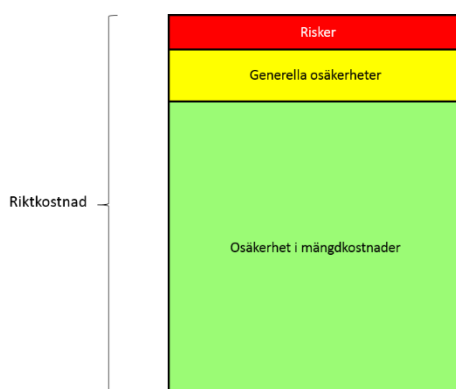


Bild 2 Rikt-kostnaden består av mängdkostnader, risker och generella osäkerheter

Se även avsnitt 5.3 ”Riskhantering”.

Därtill kommer beställarens budgetreserv, vilken ska ta höjd för osäkerhet i mängdkostnader, de generella osäkerheter och identifierade risker som beställaren ansvarar för, samt beställarens kostnadsbedömning av ej identifierade risker.

Exempel på osäkerheter i mängdkostnader som ska ingå i Västfastigheters budgetreserv är t.ex. mängdosäkerheter avseende kostnader avseende Västfastigheters personal och konsulter som upphandlas av Västfastigheter. Exempel på generella osäkerheter som ska ingå i Västfastigheters budgetreserv är påverkan av omgivande projekt, påverkan från pågående verksamhet och marknadsläget vid upphandling av Västfastigheters övriga upphandlingar i projektet. Exempel på risker som ska ingå i Västfastigheters budgetreserv är t.ex. händelsen att en provisorisk kylanläggning erfordras pga. en ledningsägare inte klarar leverera fjärrkyla till i tid till byggnaden.

4.5.2 Rikt-kostnadsförändring

Rikt-kostnadsförändringar som kan komma i fråga under Fas 2 Genomförande är endast sådana som är av beställaren initierade och som kan härledas till yt- och volymförändringar, kvalitetsändringar eller andra förutsättningar av väsentlig betydelse samt kostnadskonsekvensen av entreprenadens risker och generella osäkerheter vilka löpande ska värderas i riskhanteringsarbetet.

Det är angeläget att i avrop av option avseende Fas 2 Genomförande utförligt och i detalj dokumentera det som rikt-kostnaden grundas på.

Överenskommelse om rikt kostnadsförändring ska dokumenteras skriftligen för att vara gällande, i protokoll från byggmöte eller annan form som undertecknats av parternas ombud.

4.5.3 Reglering av det fasta arvudet vid rikt kostnadsförändring

Det fasta arvudet ska förändras (höjas eller sänkas) om överenskomna rikt kostnadsförändringar över- eller understiger 5 % av den i Fas 1 Produktbestämning fastställda rikt kostnaden.

Justering av det fasta arvudet görs endast för den del som över- eller understiger 5 %.

4.6 Kostnadsstyrning

4.6.1 Förvaltning av leverantörsavtal

- Beställaren ska ha full insyn och ständig tillgång till alla leverantörsavtal. Leverantörsavtal ska samlas i projektets plats i Canea VF.
- Fakturakontoll ska enkelt kunna göras, t.ex. avseende att en underentreprenörs entreprenadarvode på faktura överensstämmer med aktuellt avtal.

4.6.2 Verifierade självkostnader

Alla kostnader som ersätts på löpande räkning ska verifieras. A-conto fakturering får ej förekomma. Förskott får ej förekomma.

Verifikaten ska vara bifogad till faktura i Västfastigheters ekonomisystem Raindance. Detta förhållningssätt är inte något unikt för samverkansformen partnering utan följer av ersättningsformen löpande räkning. Enligt AB 04 och ABT 06 kap 6 § 10 pkt 4 har beställaren rätt att granska entreprenörens samtliga originalverifikationer i den mån de berör de aktuella kostnaderna.

I projekt där det inte är så många verifikat per faktura kan verifikaten bifogas faktura i PDF-format. I de allra flesta fall är det emellertid aktuellt med hundratals verifikat per faktura och då ska följande arbetssätt tillämpas:

- entreprenören samlar verifikaten och strukturerar dem enligt en gemensamt överenskommen kontoplan (struktur för projektets ekonomistyrning).
- entreprenören skapar komprimerade filer (s.k. ZIP-filer) i Canea VF enligt ovan nämnda struktur, varefter någon i beställarens projektorganisation bifogar verifikaten till den aktuella fakturan i Raindance.

Ekonomimöten där upparbetade och slutkostnadsprognos stäms av är ett bra verktyg i projektarbetet men får aldrig ersätta verifikat.

Lönekostnader ska verifieras, dagboksanteckningar för såväl tjänstemän som produktionspersonal ska bifogas faktura. Västfastigheter ställer inget krav på att Formulär LR06 ska tillämpas i våra projekt.

4.6.3 Prognosarbete

Entreprenören ska fortlöpande tillse att beställaren får underlag för att bedöma total ansamlad betalningsskyldighet för beställaren. I underlaget ska ingå rikt kostnad (budget), upparbetade kostnader och slutkostnadsprognos. Materialet ska presenteras på byggmöte eller särskilt ekonomimöte.

Risker och generella osäkerheter ska fortlöpande bedömas i prognosarbetet på det sätt som beskrivs i avsnitt 4.5.2 "Generella osäkerheter och risker".

Vid händelser under entreprenadtiden som innebär risk för överskridande av rikt kostnad ska beställaren och entreprenören gemensamt söka finna lösningar för att bemöta aktuell händelse i syfte att rikt kostnaden ej ska överskridas.

4.6.4 Insyn

Entreprenören ska fortlöpande tillse att beställaren har tillgång till

- kalkyler,
- förfrågningsunderlag, offerter, kontrakt med konsulter och underentreprenörer och annan inköpsdokumentation.
- entreprenörens ekonomisystem där beställaren kan följa rikt kostnad (budget), upparbetade kostnader och slutkostnadsprognos.

4.6.5 Fakturering

Fakturering ska ske en eller två gånger per månad.

4.6.6 Maskin- och inventarielista

En maskin- och inventarielista ska upprättas i projektet. Eventuella kvarvarande maskiner och utrustning ska, om de inte kan användas i något annat av Västfastigheters projekt, säljas till entreprenören till marknadsmässiga priser.

5 Utförande

5.1 Upphandling av partneringentreprenören

5.1.1 Tidpunkt för upphandling av partneringentreprenör

Vi vill knyta entreprenören till projektet så tidigt som möjligt oavsett entreprenadform. Nyttor med detta är:

- Att kunna utnyttja den samlade kompetensen hos beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter i ett skede där påverkansmöjligheten är så stor som möjligt.
- Att tidigt få entreprenören att bidra med kunskap, t.ex. om byggbarhet och arbetsmiljöfrågor. Konsulter har inte sällan en oförmåga att projektera produktionsanpassade och driftsanpassade lösningar.
- Att skapa längre framförhållning för att boka upp leverantörer av tjänster och material. Anbudsgivare får bättre möjlighet att offerera en konkurrenskraftig organisation (som inte sitter låst i annat projekt).

Upphandling av partneringentreprenör sker i programskedet, för att medverkan ska kunna ske fr.o.m. systemhandlingskedet. Krav för att upphandling av partneringentreprenör ska kunna ske är:

- Plan för upphandling ska vara upprättad, behandlad i upphandlingsrådet och fastställd av linjechef.
- Investeringsbeslut ska vara fattat avseende det aktuella projektet, projektet ska finnas i investeringsplan och inrymmas i densamma.

5.1.2 Utvärderingskriterier

I Västfastigheters partneringprojekt ska följande utvärderingskriterier användas:

- Projektledningsförmåga
- Organisation
- Ekonomi
- Intervju

Utvärderingskriteriernas vikt, delkriterier och delkriteriernas vikt avgörs i det enskilda projektet, men generellt kan sägas att utvärderingskriterierna Projektledningsförmåga och Organisation i normalfallet ska ges högre vikt än utvärderingskriterierna Ekonomi och Intervju.

I nedanstående tabell framgår de utvärderingskriterier som ska användas samt exempel på delkriterier som kan användas.

Utvärderingskriterier	Exempel på delkriterier
Projektledningsförmåga	Ekonomistyrning Utvärdera anbudsgivarens redovisning av arbetsmetod för ekonomistyrning (uppföljning, prognoser och riktkostnadsarbete).
	Inköpsrutiner och priskonkurrens Utvärdera anbudsgivarens redovisning av arbetsmetod för inköpsrutiner och för att nå tillräcklig priskonkurrens.
	Årsomsättningsrabatter och bonusar

	Utvärdera anbudsgivarens redovisning av hur man avser säkerställa att årsomsättningsrabatter, bonusar mm tillfaller beställaren.
Projektledningsförmåga (forts.)	Tidsplanering Utvärdera anbudsgivarens redovisning av arbetsmetod avseende tidsplanering.
	Produktionsplanering och logistik Utvärdera anbudsgivarens redovisning av arbetsmetod avseende produktionsplanering och logistik.
	Kvalitet Utvärdera anbudsgivarens redovisning av arbetsmetod för att uppnå överenskommen kvalitet i entreprenaden. Exempel på områden: <ul style="list-style-type: none"> • Hur man fullföljer sitt projekt under garantitiden • Fuktsäkring av byggnader
	Projekteringsledning (vid totalentreprenad) Utvärdera anbudsgivarens redovisning av <ul style="list-style-type: none"> • metoder för att styra planering och projektering för att få en effektiv produktion och skapa funktionella lokaler för verksamheten. • arbetssätt för att finna innovativa lösningar. • hur beställarens organisation avses involveras i projekteringen.
	Projekteringsmedverkan (vid utförandeentreprenad) Utvärdera anbudsgivarens redovisning av hur denne avser bidra i projekteringsarbetet.
Organisation	Projektorganisation Utvärdera anbudsgivarens redovisning av <ul style="list-style-type: none"> • projektorganisationens uppbyggnad och struktur. • hur denne avser arbeta med samverkan med sina projektörer och underentreprenörer. Partneringsamarbetet med beställaren kan också utvärderas men då det krävs i detalj i förfrågningsunderlaget är nyttan av detta begränsad.
	Nyckelpersoner i projektorganisationen Utvärdera <ul style="list-style-type: none"> • anbudsgivarens redovisning av CV för nyckelpersoner • referenser avseende nyckelpersoner • nyckelpersoners tillgänglighet för uppdraget Överväg att låta entreprenören i anbud ange sina nyckelpersoner. Överväg om tillräcklig tillgänglighet ska vara ett kvalificeringskrav snarare än utvärderingskriterium.

Ekonomi	Entreprenörarvode Utvärdera anbudsgivarens begärda entreprenörarvode.
Intervju	Utvärdera gruppens och enskilda individers samarbetsförmåga och förmåga till att arbeta i partnering Utvärdera gruppens och enskilda individers förmåga att kunna leverera det som skriftligen utlovats i anbud, ge ett trovärdigt intryck – säkra att anbudet ”inte är en pappersprodukt”

5.2 Upphandling och inköp inom ramen för partneringentreprenaden

5.2.1 Parternas respektive ansvar i upphandlingsarbetet

Angående upphandling av underentreprenörer och konsulter samt inköp av material och varor gäller följande:

- I samarbetsformen partnering genomförs upphandlingar tillsammans av beställaren och entreprenören. Entreprenören bär dock det fulla ansvaret för alla underentreprenörer och leverantörer.
- Beställaren ska vara delaktig vid formulering av projektets upphandlings-/inköpsstrategi och aktivt medverka i valet av vilka av i projektet aktuella underentreprenader som ska vara partneringunderentreprenader.
- Beställaren ska kontinuerligt informeras om kommande upphandlingar och inköp.
- Beställaren ska aktivt medverka i upphandlingen av partneringunderentreprenörer, t.ex. vad gäller vilka utvärderingskriterier som ska gälla och närvara vid anbudspresentationer/intervjuer samt vid möten angående val av partneringunderentreprenör.
- Entreprenörens upphandling av övriga underentreprenörer ska ske i samråd med beställaren och beställaren ska alltid beredas möjlighet att närvara.
- Vid inköp eller hyra av material och vara till väsentligt värde ska detta ske i samråd med beställaren. Vad som betraktas som väsentligt värde avgörs av beställaren med utgångspunkt från det enskilda projektets förutsättningar.

5.2.2 Årsomsättningsrabatter

Att säkerställa att samtliga årsomsättningsrabatter tillfaller beställaren är svårt, för att inte säga omöjligt.

Ett verktyg i målet att få årsomsättningsrabatter tillfalla beställaren är att i förfrågningsunderlaget begära redovisning av, och utvärdera, hur anbudsgivaren avser säkerställa att årsomsättningsrabatter tillfaller beställaren. Av särskild vikt är hur entreprenören arbetar med detta gentemot underentreprenörer.

Ge anbudsgivarens redovisning tillräckligt stor vikt vid utvärderingen så den utövar påverkan på resultatet. I projektet följs det upp att entreprenören följer det man i anbudsskedet lovat.

Observera att AB 04/ABT 06 kap 6 § 10 pkt 2 är motstridig mot vår ambition att säkerställa att årsomsättningsrabatter tillfaller beställaren "I entreprenadarvodet inbegrips, förutom vinst, kostnader för räntor och centraladministration med beaktande av eventuella årsomsättningsrabatter". Avsteg från AB 04/ABT 06 behöver därför göras i kontrakt och administrativa föreskrifter. Dock framgår i AB 04/ABT 06 kap 6 § 10 pkt 2 att "övriga rabatter som entreprenören kan tillgodoräkna sig i entreprenaden skall gottskrivas beställaren".

5.2.3 Affärsmässighet i upphandling och inköp

- Entreprenörens eventuella egna resurser inom t.ex. grundläggning, mark och maskinuthyrning ska alltid konkurrensutsättas med externa leverantörer.
- Minst tre leverantörer ska alltid inbjudas att lämna anbud/offert.
- Som framgår av avsnitt 4.1 ”Ersättningsformen löpande räkning med fast arvode” ska ersättningsformen löpande räkning med fast arvode även tillämpas för projektets partneringunderentreprenörer. Beställaren kan emellertid inom ramen för sitt samråd komma att samtycka till att enstaka underentreprenader upphandlas till andra ersättningsformer.
- Entreprenören ska aktivt arbeta med att försöka att slå hål på eventuella karteller och leverantörsallianser. Det ska i varje enskilt fall värderas vad en unik upphandling kan ge jämfört med att nyttja centrala avtal, så man inte slentrianmässigt använder centrala avtal.
- Entreprenören ska aktivt arbeta med att söka alternativ utanför de etablerade grossistleden, t.ex. genom internationella inköp.

5.3 Riskhantering

I Västfastigheters partneringprojekt ska ett systematiskt riskhanteringsarbete genomföras gemensamt av beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter.

Riskhanteringsarbetet ska omfatta

- riskidentifiering,
- riskanalys,
- riskutvärdering och
- riskbehandling.

Riskidentifiering utförs för att fastställa potentiella händelser och deras egenskaper som, om de inträffar, kan ha en positiv eller negativ inverkan på projektets mål.

Riskanalys utförs för att skapa en förståelse för risken. Risker analyseras genom att konsekvenser och deras sannolikhet, och andra egenskaper bedöms.

Riskutvärdering utförs för att kunna bedöma vilka risker som kräver behandling och hur prioritering hur riskerna ska behandlas.

Riskbehandling utförs för att utveckla alternativ och bestämma åtgärder för att undvika risken, minska risken, avleda risken eller för att ta fram en plan som kan användas om risken inträffar.

Riskhanteringsarbetet är en process som återupprepas allt eftersom nya risker kan uppstå eller risker kan förändras i projektet.

Angående beräkning av riskkostnad, se avsnitt 4.5.1 ”Fastställande av rikt kostnad”.

6 Organisation

6.1 Beställarens organisation

Beställarens primära ansvarsområde är att

- ansvara såsom byggherre,
- ansvara för samordning av intressenter,
- ansvara för finansiering,
- tillsätta resurser i en projektgrupp,
- ansvara för övergripande projektledning och
- tillsätta teknisk förvaltningsorganisation

Projekt i samarbetsformen partnering ställer höga krav avseende bemanning och kompetens från beställarsidan, inte minst när det gäller ekonomiuppföljning för att regelbundet utföra kontroll av verifierade självkostnader.

Vad som är tillräcklig bemanning avgörs i det enskilda projektet men generellt kan sägas att projektledaren i projekt i samarbetsformen partnering ska ha en projektkonom, projektingenjör eller annan projektmedlem till stöd med ekonomistyrning.

Beställarens organisation ska beskrivas i förfrågningsunderlaget.

6.2 Entreprenörens organisation

Entreprenörens primära ansvarsområden är att

- tillföra det kunnande som finns hos denne avseende denna typ av samarbete,
- överföra erfarenhet från egen verksamhet till samarbetet
- tillhandahålla organisation för ekonomistyrning, projektering-, kvalitetsledning, inköp och produktion,
- optimera tekniska lösningar med beaktande av långsiktigt god drift- och förvaltningsekonomi och
- utföra entreprenadarbetena.

Det är angeläget att entreprenören får en tydlig bild över projektets tidsplan så denne kan resurssätta med rätt personal i Fas 1 Produktbestämning. Det är viktigt, särskilt i de fall då man befinner sig i en högkonjunktur, att vi inte onödigtvis medverkar att låsa upp entreprenörsorganisationer i Fas 1 Produktbestämning som behövs för att utföra byggnadsarbeten i våra projekt.

Utbyte av underentreprenör får inte ske utan beställarens medgivande.

6.3 Etikworkshops

Projekt i samarbetsformen partnering bör ha ett kontinuerligt arbete med etikworkshops. Exempel på frågor vid en sådan etikworkshop är:

- Beställarens krav
- Entreprenörens värderingar och uppförandekod
- I projektets gemensamt formulerade spelregler
- Ersättningsformen löpande räkning; krav på verifikat och hur projektet säkerställer en lika stor kostnadsmedvetenhet som vid en fastprisentreprenad
- Riktlinjer kring rikt kostnadsförändringar
- Hur hanterar vi projektets material och maskiner?
- Om man misstänker att någon i projektet agerar affärsmässigt oetiskt; Var vänder man sig och hur agerar vi?

6.4 Projektkontor

Beställare, entreprenör, partneringunderentreprenörer och konsulter ska, i så stor utsträckning som möjligt, vara samlokaliserade i ett gemensamt projektkontor.

För att närvaro av projekterande konsulter ska bli så hög som möjligt kan man ställa krav avseende vilka dagar man ska arbeta på projektkontoret.